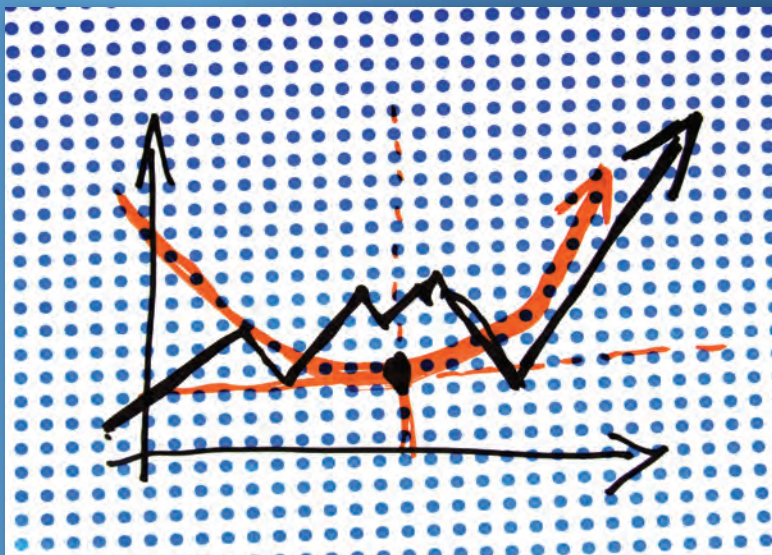


УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ



ISSN 1857-76-28

ГОДИШЕН ЗБОРНИК 2016 YEARBOOK



ГОДИНА 8

VOLUME 9

GOCE DELCEV UNIVERSITY – STIP
FACULTY OF ECONOMICS

**УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ” – ШТИП
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**

ISSN: 1857- 7628



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК
2016**

YEARBOOK

ГОДИНА 8

VOLUME IX

**GOCE DELCEV UNIVERSITY - STIP
FACULTY OF ECONOMICS**



**ГОДИШЕН ЗБОРНИК
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
YEARBOOK
FACULTY OF ECONOMICS**

За издавачот:
Проф.д-р Трајко Мицески

Издавачки совет Editorial board

Проф. д-р Блажо Боев	Prof. Blazo Boev, Ph.D
Проф. д-р Лилјана Колева - Гудева	Prof. Liljana Koleva - Gudeva, Ph.D
Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Проф. д-р Ристо Фотов	Prof. Risto Fotov, Ph.D
Проф. д-р Круме Николоски	Prof. Krume Nikoloski, Ph.D
Проф. д-р Еленица Софијанова	Prof. Elenica Sofijanovska, Ph.D
Доц. д-р Емилија Митева-Кацарски	Emilija Miteva-Kacarski, Ph.D
Доц.д-р Благица Колева	Blagica Koleva, Ph.D
Доц.д-р Љупчо Давчев	Ljupco Davcev, Ph.D

Редакциски одбор Editorial staff

Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
Проф. д-р Ристо Фотов	Prof. Risto Fotov, Ph.D
Проф. д-р Круме Николоски	Prof. Krume Nikoloski, Ph.D
Проф. д-р Ристе Темјановски	Prof. Riste Temjanovski, Ph.D

Главен и одговорен уредник Managing & Editor in chief

Проф. д-р Трајко Мицески	Prof. Trajko Miceski, Ph.D
--------------------------	----------------------------

Јазично уредување Language editor

Даница Гавриловска-Атанасовска (македонски јазик)	Danica Gavrilovska-Atanasovska (Macedonian)
--	--

Техничко уредување Technical editor

Славе Димитров	Slave Dimitrov
Благој Михов	Blagoj Mihov

Редакција и администрација Address of editorial office

Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип	Goce Delcev University
Економски факултет	Faculty of Economics
бул „Крсте Мисирков“ бб	Krste Misirkov b.b., PO box 201
п.фах 201, 2000 Штип, Македонија	2000 Stip, R of Macedonia



СОДРЖИНА
CONTENT

Проф.д-р Ристо Фотов, Љупчо Аврамов БАЗЕЛ 3 И НЕГОВАТА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА ВО БАНКАРСКИОТ СИСТЕМ	9
Проф.д-р Круме Николоски, проф.д-р Трајко Мицески МЕНАџМЕНТ ТЕОРИЈАТА НА ВЛИЈАНИЕТО НА ОКОЛИНАТА ВРЗ РАБОТЕЊЕТО НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО	23
Проф.д-р Круме Николоски, проф.д-р Трајко Мицески ТЕОРИИТЕ НА КЛАСИЧНАТА И БИХЕВИОРИСТИЧКАТА ШКОЛА ЗА МЕНАџМЕНТ КАКО ТЕМЕЛ ЗА ПРОШИРУВАЊЕ НА МЕНАџМЕНТ МИСЛАТА	35
Проф.д-р Круме Николовски, проф.д-р Трајко Мицески, доц.д-р Силвана Пашовска АНАЛИЗА НА ПРИДОНЕСОТ НА ТЕОРИИТЕ НА МЕНАџМЕНТОТ	49
Проф.д-р Еленица, Софијанова, Даниела Ташкова, Климе Митев ПРИДОНЕСОТ НА МАЛИОТ БИЗНИС ВО ОДДЕЛНИ ЗЕМЈИ ВО СВЕТОТ – ИНОВАЦИИТЕ БАЗИРАНИ НА ЗНАЕЊЕТО	67
Проф.д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска, Христина Накова БАЗЕЛ 3 КАПИТАЛНИ БАРАЊА ПРИЧИНИ, НОВИ БАРАЊА И ОЧЕКУВАНИ ПРОБЛЕМИ И ПРЕДИЗВИЦИ ПРИ ИМПЛЕМЕНТАЦИЈАТА ВО ЕКОНОМИИТЕ ВО РАЗВОЈ И МАЛИТЕ ЕКОНОМИИ	77
Проф.д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска, Јагода Ѓорѓиева КОНСОЛИДАЦИЈА НА ФИНАНСИСКИ ИЗВЕШТАИ - ДЕФИНИРАЊЕ, ПОСТАПКИ, ПОТРЕБА И ОГРАНИЧУВАЊА	89
Проф.д-р Јанка Димитрова, Александра Петковска УЛОГАТА И ЗНАЧЕЊЕТО НА РЕВИЗИЈАТА НА ФИНАНСИСКИТЕ ИЗВЕШТАИ НА КОТИРАНИТЕ ЕНТИТЕТИ	99



Проф.д-р Јанка Димитрова, Емилија Заева-Костова УПРАВУВАЊЕ СО РИЗИЦИТЕ ВО ФИНАНСИСКОТО РАБОТЕЊЕ СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА КРЕДИТНИОТ РИЗИК	121
Проф.д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска, Марина Кралева Клампфер ИЗВЕШТАЈ ЗА ПАРИЧНИ ТЕКОВИ.....	135
Проф.д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска, Орце Миладинов ВРЕДНУВАЊЕ НА ЗАЛИХИТЕ СО ОСВРТ НА МСС 2	143
Проф.д-р Оливера Ѓоргиева-Трајковска, Гордана Ангелковска СМЕТКОВОДСТВЕН ТРЕТМАН НА КОРИСТИТЕ ЗА ВРАБОТЕНИТЕ, СО ОСВРТ НА МСС 19 И НЕГОВАТА ПРИМЕНА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	153
Доц.д-р Емилија Митева-Кацарски ПРЕДИЗВИЦИТЕ И ЕФЕКТИТЕ ОД ПРИМЕНАТА НА ДОГОВОРОТ ЗА ОЛЕСНУВАЊЕ НА ТРГОВИЈАТА ВО РАМКИТЕ НА СТО	163
Доц.д-р Благоица Колева, Катерина Димитровска ИЗГОТВУВАЊЕ НА ИЗВЕШТАЈ ЗА ГОТОВИНСКИ ТЕКОВИ	175
Доц.д-р Благоица Колева, Анита Данева МЕТОДИ НА КРЕДИТНА АНАЛИЗА ЗА ПРОЦЕНКА НА КРЕДИТНАТА СПОСОБНОСТ НА ПРАВНИ ЛИЦА	183
Доц.д-р Дарко Лазаров МОДЕЛ НА SOLOW ВО УСЛОВИ НА ОТВОРЕНА ЕКОНОМИЈА.....	193
К.Буковалова, Проф.д-р Т.Мицески РАЗВИВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА ВРЗ ПРИНЦИПИТЕ НА ДЕЛОВНА ЕТИКА	207



Симона Нушкова, Проф д-р Ристе Темјановски

**СОЦИЈАЛНИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА И НИВНАТА УЛОГА
ВО ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ЕКОНОМСКИОТ РАЗВОЈ 221**

Илин Корубин

**УЛОГАТА НА СТАНДАРДИТЕ НА КВАЛИТЕТ НА ХРАНА
НА СТАВОВИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО КОМПАНИИ
ПРОИЗВОДИТЕЛИ НА ХРАНА И ПИЈАЛОЦИ ВО Р.
МАКЕДОНИЈА 239**

Верица Динчева

**ФИНАНСИСКАТА АНАЛИЗА КАКО МЕТОДОЛОШКИ
ИНСТРУМЕНТ ЗА ОЦЕНКА НА ФИНАНСИСКАТА
УСПЕШНОСТ НА КОМПАНИИТЕ 249**

Доц.д-р Благоица Колева, Мартина Нехтенин

ИЗВЕШТАЈ ЗА СЕОПФАТНА ДОБИВКА 259

МЕНАЏМЕНТ ТЕОРИЈАТА НА ВЛИЈАНИЕТО НА ОКОЛИНАТА ВРЗ РАБОТЕЊЕТО НА ПРЕТПРИЈАТИЕТО

Круме Николоски¹, Трајко Мицески²

¹ Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
krume.nikoloski@ugd.edu.mk

² Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип
trako.miceski@ugd.edu.mk

Апстракт

Врз основа на составниот пристап на организацијата, целите составени од меѓусебнозависни елементи кои се во меѓусебна интеракција, како и во интеракции со елементи на околината. Организациите ги земаат инпутите (ресурсите) од поголемиот состав од околината, ги преработуваат со користење на операции, процеси на обработка, технологија, менаџмент и ги враќаат на околината во форма на трансформиран аутпути (производи или услуги). Всушност, опстојувањето на организацијата зависи од нивната способност на приспособување на потребите на околината. Имено, во овој труд ќе го демонстрираме влијанието на околината врз работењето на претпријатието.

Клучни зборови: менаџмент, околина, организација, претпријатие, конкуренција.

THEORY OF MENAGEMENT THE INFLUENCE OF THE ENVIRONMET ON THE ENTERPRISE WORKING

Krume Nikoloski¹, Trajko Miceski²

¹ Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
krume.nikoloski@ugd.edu.mk

² Faculty of Economics, Goce Delcev University, Stip, Macedonia
trako.miceski@ugd.edu.mk



Abstract

Based on the component's approach of the organisation, the compositions are consisted of interdependent elements in interaction, as well as in interaction with elements of the environment. Organisations had taken the inputs (resources) of the larger composition of the environment, processed them by using the operations, processes, technology, management and return them to the environment in the form of transformed outputs (products or services). In fact, the persistence of the organisation depends on its ability to adjust to the environment needs. Namely, in this paper we will demonstrate the environmental impact on the enterprises performance.

Keywords: *management, environment, organisation, enterprise, competition.*

1. Вовед

Околината пред организацијата ги става предизвиците на неизвесноста и зависноста. Неизвесноста на околината зависи од бројот на учесниците, бројот на промените и непредвидливоста на тие промени. Организациите се зависни од околината со тоа што управуваат со ресурсите коишто се ограничени во однос на потребите. Ресурсите не се подеднакво расположливи, врските помеѓу ресурсите и процесот на нивната трансформација се сè покомплексни, а нивните врски се сè поцврсти. Индустриската револуција којашто го забрзала процесот на ресурсите до неодамна ја сметавме за врвно достигнување на цивилизацијата. Во нивно време човештвото е соочено со загубата на озонската обвивка како резултат на напреднатата технологија, на индустриската револуција се гледа како извор или причина за загрозување на опстанокот.

Околината за работниот состав е извор на информации, извор на ресурси, крајна потврда за успехот со којшто ја врши својата функција на целите, затоа што го вреднува значењето на производот и услугите.

Современата околина е понестабилна и повеќеслојна. Околината може да биде:

- стабилна,
- ризична,
- неизвесна или
- турбулентна.

Критериумите за стабилност на околината се диференцираат од аспект на нејзината:

- комплексност,



- динамичност,
- турбулентност или неизвесност.

Комплексната околина опфаќа голем број претпријатија, кои по своите карактеристики се различни (по големината, резултатите, начините на конкурирање и сл.) тие коишто имаат голем број врски и прават непрегледна мрежа во односот и контактите.

Динамичната околина е околина во којашто се појавуваат *голем број промени*, односно во којашто промените се чести.

Доколку од сите наведени *промени се непредвидливи*, а *чинителите нови и неподдржани со искуство*, тогаш разликата во новостите во таквата околина е голема, а вкупната оценка е дека ваквата конфигурација на елементи на околината ја прават **турбулентна** или **неизвесна**.

Постојат два темелни начини на коишто претпријатието се однесува спрема неизвесноста на околината.

- *Реактивен начин*: хармонизирање (приспособување) на организацијата спрема околината.
- *Проактивен начин*: иницирање на промените на околината со коишто организацијата го наметнува приспособувањето на околината кон себе.

Со реактивниот пристап, претпријатието се приспособува на потребите и карактеристиките на околината. Таков пристап е можен и ефективен во стабилна или во ризична околина.

Со проактивниот пристап на организацијата се придвижуваат промените спрема потребите и карактеристиките на околината. Таков пристап се користи кога околината е комплексна, динамична и нова - значи турбулентна или неизвесна, односно непредвидлива.

2. Работна околина на претпријатието

Околината се состои од елементи коишто влијаат на работењето на претпријатието, а кои менаџментот мора да ги почитува при донесувањето на одлуки. Околината е слоевита и се состои од т.н. работна околина и т.н. макро околина.

Работна (интерна) околина на претпријатијата составени од интерни и екстерни влијателни групи (стакехолдери) кои директно влијаат на организациската активност.

Макро (екстерна) околина се состои од политичко-правни, економски, социјални и технолошки чинители кои што индиректно влијаат на организациската активност а организацијата има минимално влијание на нив.



Деловна (работна) околина: Работната околина на организацијата - директна околина, ги опфаќа факторите кои се во тесна со работењето на претпријатието и неговата способност на опслужување на потребите на околината. Работната околина на претпријатието ја сочинуваат конкурентите, купувачите, добавувачите, регулаторите, синдикатите, сопствениците, партнерите и тн. Работната околина опфаќа низа на чинители кои независно од стакхолдерите - влијателните фактори. Влијателните фактори (stakeholders-ите) директно влијаат на активноста на претпријатието (организацијата), исто како и организациските одлуки. Влијателните фактори може да се поделат на *интерни* и *екстерни* фактори.

- *Интерни* (внатрешни) stakeholders-и (*влијателни фактори*) се вработените, сопственици на фабрики, надзорните или управните одбори и сл.
- *Екстерни* (надворешни) stakeholders-и (*влијателни фактори*) се: синдикатите, конкурентите, банките, владата, потрошувачите, добавувачите, купувачите, медиумите и други интересни целини.

Конкурентите се претпријатија коишто меѓусебно се натпреваруваат за придобивање на повеќе купувачи, поквалитетна работна снага, посовремена технологија, поголем капитал и сл. Следењето на конкуренцијата има за цел утврдување на вредностите (јаките страни) и слабостите на претпријатието, односно шансите и заканите.

Купувачите се *правни или физички лица* коишто разменуваат пари за производи или услуги. Често синцирот на оваа трансакција е сложен, затоа што во синцирот се појавуваат купувачи посредници. Мрежата на субјектите на купувањето може да биде доста сложена.

Слика 1. Работна околина на претпријатието





Добавувачите се физички и правни лица коишто претпријатието го снабдуваат со потребните ресурси: физички, човечки, финансиски, информациски. *Добавувачите* можат значително да влијаат на времетраењето на работниот процес, на квалитетот на производот и количината на залихи. За клучен инпут денес се смета знаењето односно човекот.

Регулатори се владините агенции, различните инресни групи и сл. Владините агенции (на пример за заштита на околината, за патенти, за контрола на квалитетот на производите и сл.) имаат службени овластувања да го контролираат претпријатијата, да поставуваат стандарди и норми и да се пријават претпријатијата кои што не се придржуваат кон прописите.

Интересни групи се формираат по желба на своите членови и нивната моќ произлегува од работата на јавноста, угледот на нивните членови, односите спрема проблемите кои ги решаваат и сл. Таквите групи се за заштита на купувачите, антиалкохоличарите, непущачите и сл. Често на работењето влијаат со јавно делување користејќи ги јавните медиуми.

Синдикатите: ги штитат членовите од самоволието на работодавачите, ги осигуруваат со спроведување на колективниот договор, за поквалитетни услови во работата. Нивното влијание се отчитува преку учеството во колективните преговори, преку акциите како што се штрајкови, пасивниот отпор и лобирање за интересите на членовите.

2.1. Макрооколина на претпријатијата

Макрооколината на организацијата влијае индиректно со насочување на елементите на работното опкружување, а потоа и со дефинирање на климата во која што организациите и работната околина функционираат. Затоа често оваа околина се смета за неконтролабилна, извор за неизвесност и кризи за организацијата. Но, организациите сепак не се беспомошни ниту во случај на изразено влијание на оваа околина. Некои поединци успеале да го променат составот на сфаќањата и вредностите на цели друштва (Amnesty, Greenpeace, Antiglobalisti и сл.). Затоа и организациите имаат можност да ги наметнат, а не само да ги следат промените иницирани од макрооколината.



Слика 2. Макрооколина на претпријатијата



ПЕСТ (правни, економски, социјални и технолошки) - варијабли:
ПЕСТ околина на претпријатието или макрооколина е околина којашто ја сочинуваат силите коишто не се под контрола на претпријатието како:

- правно-политичките фактори,
- економските фактори,
- социјално-културните фактори,
- технолошките фактори.

Последниве години во општата околина е се поизразен и сегментот на еколошко-природната околина, па затоа алтернативно наместо ПЕСТ моделот се користи и називот **СТЕЕП** модел (социјална, технолошка, еколошка, економска, политичко-правна околина). Еколошко-природната околина ги опфаќа сите материјални ресурси како што се сировини, извори на енергија, земјиште, вода, работни снаги, односно нивните квалитети и квантитети.

Политичко-правна околина: Политиката е умешност на јавното влијание и контрола. Модерното општество е компромис помеѓу различните поединци и групи и често е во конфликт со интересите и целите. Политичкиот состав настојува да создаде баланс помеѓу конкурентните интереси на општо прифатлив начин. Се уредуваат политички:

- Институционални рамки (Закон за трговски друштва, работа, обртот, банките и сл.) со што се штити претпријатието и потрошувачите од нелојална работна пракса и безобзирното работно однесување.
- Алокација на ресурсите: државата реагира во случаите на дискриминација на работната снага, создавање на монополи и кризни ситуации - загадување на околината.
- Социјална сигурност на државата претставуваат доходите со издвојување на придонеси за финансирање на општествени потреби на пр. здравствено и пензиско осигурување, школство и сл.



- Конјунктурни циклуси: државата од јавната потрошувачка може да ги ублажи ефектите од рецесија или да го поттикне стопанскиот пораст, со субвенциите е можно да се поттикнува, а со порезите да се спречуваат стопанските активности.

Еколошка околина: Се однесува на одржувањето на здрава еколошка средина (одржлив природен развој) во којшто претпријатието оперира. *Еколошката околина* е основна рамка на делување на претпријатието во коешто се рефлектираат сите останати околини.

Економска околина: Од посебна важност се стапките на инфлација, каматните стапки, невработеноста и побарувачката, случувањата во светската економија. Три аспекти од економската околина се посебно битни:

- *Макроекономската стабилност* ги стимулира работните активности;
- *Глобализацијата*: ги руши бариерите помеѓу економијата и поврзувањето во производството;
- *Трошоците на инпутот*: трошоци на капиталот, физичките, човековите и информациските инпути и рационалност на нивните користења.

Социјална околина: Социјалната околина ги опфаќа демографските чинители, ставовите и уверувања; вредностите на поединецот во општеството. Демографските промени ја опфаќаат големината, густината на локацијата и промените на популацијата, тие влијаат на понудата на работна снага и барањата на купувачите односно побарувачката.

Значително влијание на обликувањето на социјалната околина имаат вредностите и верувањата на луѓето: на пример, верување дека постојат можности за луѓето коишто сакаат и се способни да работат, верувањето во сопственичките права, верувањето во образованието и знаењето и сл.; ставовите спрема работата (на пр. постарите го ценат физичкиот напор, а младите предизвиците); нивоа на образованието на населението (знаењето примарен фактор во конкурентската предност).

Технолошка околина: Технолошката анализа го вклучува севкупното знаење за начинот на којшто работите се извршуваат: пронаоѓања, истражувања, производство, дистрибуција, продажба на производите, материјали, компоненти, алати, постапки и сл. Освен тоа, таа овозможува креирање на нови производи, нови техники, нови управувачки, производни, научни концепти.

Управување со околината: Околината е концептуален поим поинаков за секоја поединечна организација и со тек на време се менуваат содржината и границите, како и карактерот на влијанието на некои



фактори. Односот со околината помалку или повеќе е предвидлив во пократок временски период, а клучна улога во обликувањето на односите со околината имаат топ менаџерите.

Современите претпријатија работат во околината со мрежата на интереси и влијанијата на факторите. Техниките на управување (влијанието) на чинителите треба да се одмерат и приспособат на стратегијата и на карактеристиките, односно моменталното значење на еден од факторите за успех на претпријатието. Исклучително е важно да се управува со својот пазар, индустриската околина, но за долгорочно работење од исклучителна важност е да се води сметка за општата околина.

Управување со општата околина: Претпријатијата имаат мали шанси да управуваат со општата или макрооколината на претпријатието, посебно ако станува збор за мали претпријатија. Однесувањето на околината е можно да се предвидува, а на темелот на предвидувањата или на раните сигнали на претпријатието може да се приспособи на трендовите во економската или социјалната и другите сегменти на околината пред тие да почнат да вијаат со полна сила на претпријатието.

Вообичаените техники на управување со макро или со општата околина на претпријатието се предвидувањата, прогнозите, анализите на раните сигнали, сценарија, јавни расправи, анализи на закани и шанси (ЕТОР) анализи огласи, кокурси и натпреварувања за проекти од општествена одговорност и сл. Важно е постојано да се следат слабостите на претпријатието во однос на трендовите во разни сегменти на претпријатието [1].

Анализа на влијателните фактори: При анализата на влијателните фактори корисно е да се идентификува интензитетот во којшто поединечниот фактор е во состојба да влијае на работењето на претпријатието по пат на привлекување на следбеници и формирање на активностите коишто можат да го загрозат работењето на претпријатијата. Изворите на влијанијата на интерните и екстерните фактори можат да бидат различни, како што е тоа претставено во табелата 1.

Табела 1. Извори на влијанијата на интерните и екстерните фактори

Интерни влијателни фактори	Екстерни влијателни фактори
Форма на положба и моќ	Контрола на стратешките ресурси (брзина и интензитет на влијанијата преку сопственичкиот дел, делот во кредитирањето, инвестирањето)



Контрола на стратешките ресурси (влијание на кадровската политика, пресметување, избор на ресурсите)	Стратешката важност на партнерството со тој чинител (важноста на големината на порачката, влијание на трошоците, доносите со другите фактори)
Мрежа на контакти (контакти во претпријатието, контрактни со важните чинители надвор од претпријатието)	Поседување на знаења и вештини (формирање на стандарди, ставови)

Влијателните фактори имаат различни очекувања и интерес во наметнување на начините на коишто претпријатието ги донесува одлуките. Секое претпријатие може да ги процени интересите и очекувањата на влијателните групи, способноста на нивната моќ во влијанието на одлуките на претпријатието. Последниве години сме сведоци на влијанијата на задругите на зелените коишто своето јавно заговарање успеваат да променат и важни политички, економски и работни одлуки.

Лесно е да се каже за многубројните чинители и влијанија на собираите, факт е дека собираите на „зелените“ значително влијаеле на јавното мислење и ја подигнале границата на свеста и очекувањата од релевантните институции и претпријатија вклучени во ваквиот проект. Со оглед на овие две варијабли (интерес и моќ) претпријатието добива матрица на управување на влијателни фактори (види слика 3.8).

Слика 3. Матрица на влијанија на интересни собираи

Разлики на моќта Ниска Висока	А Да се одржува задоволството на влијателната група	В Клучни влијателни фактори Да се настојува да се создадат силни промотори, да се настојува да се редуцира моќта на најважните опоненти
	С Минимално интересни групи	Д Да бидат информирани затоа што можат да станат силни опоненти или промотори опоненти
	Ниска	Висока

Разлика на заинтересираност на влијателните фактори: Претпријатијата мора да развијат стратегија на контакти со интересни собираи коишто имаат голема моќ или голем интерес за одлуките на претпријатието. Најчесто во тоа користат лобирања, заговарања,



управуваат во односите со јавноста, одржуваат позитивен имиџ, сервисираат некои потреби на интересни собири за информации и сл.

Анализа на конкуренцијата, скенирање на трендовите: Управувањето со работната околина подразбира *следење и анализа на трендовите* на пазарот коишто претпријатието ги опслужува, *анализа на трендовите на индустријата* или дејноста во којашто работи, анализа на структурните фактори на конкуренцијата, изработка на профили на конкурентните претпријатија и сл. Врз основа на следењето на овие информации претпријатијата формираат стратегии (генерални, работни со коишто настојуваат да се заштитат од изразите неповолните случувања или влијанија).

Управувањето со околината подразбира дека секоја форма на влијанија води во рамките на легалниот и етничката рамка. Сите наведени техники ја вклучуваат обврската на моралното, етичкото, општествено одговорно однесување, користење на јавно расположливите, отворените извори на информации. 2005 година е прголосена за година на општествена одговорност, што ја нагласува важноста на оваа тема со современи работни концепти.

3. Заклучок

Индустриската револуција којашто го забрзала процесот на ресурсите до неодамна ја сметавме за врвно достигнување на цивилизацијата. Во нивно време, човештвото е соочено со загубата на озонската обвивка како резултат на напреднатата технологија, на индустриската револуција се гледа како извор или причина за загрозување на опстанокот. Околината пред организацијата ги става предизвиците на неизвесноста и зависноста. Неизвесноста на околината зависи од бројот на учесниците, бројот на промените и непредвидливоста на тие промени. Организациите се зависни од околината со тоа што управуваат со ресурсите коишто се ограничени во однос на потребите. Ресурсите не се еднакво расположливи, врските помеѓу ресурсите и процесот на нивната трансформација се сè покомплексни, а нивните врски се сè поцврсти.

Околината за работниот состав е извор на информации, извор на ресурси, крајна потврда за успехот со којшто ја врши својата функција на целите, затоа што го вреднува значењето на производот и услугите.

Работната околина на организацијата ги опфаќа факторите кои се во тесна врска со работењето на претпријатието и неговата способност на опслужување на потребите на околината. Работната околина на претпријатието ја сочинуваат конкурентите, купувачите, добавувачите, регулаторите, синдикатите, сопствениците, партнерите итн. Работната



околина опфаќа низа чинители кои независно од стакхолдерите - влијателните фактори. Влијателните фактори (stakeholders) директно влијаат на активноста на претпријатието (организацијата), исто како и организациските одлуки.

Користена литература

- [1]. Bedeian, Arthur G (1994). Management, Chicago: Dryden Press.
- [2]. Buble; M i Grupa avtor (2005).: Strateski menagment, Sinergija, 2005, Zagreb, str. 17-26.
- [3]. Fayol, H. (1916). Industrial and General Administration. Paris: Dunod.
- [4]. Freemont E. Kast and James E. Rosenzweig (1985). Management: Systems and Contingency Approach. New York: McGraw Hill.
- [5]. Johnson, Richard A., Fremont E. Kast, and James E. Rosenzweg (1963). The Theory and Management of Systems. New York: McGraw Hill.
- [6]. Mintzberg, H. (1973). The Nature of Managerial Work. Prentice-Hall, New York.
- [7]. Weber. M (1947). The Theory of Social and Economic Organizations. ed. T. Parsons. New York: Free Press.
- [8]. Cook, C., Hunsaker, P., (2001). Management and Organizational Behavior, McGraw Hill, New York.
- [9]. A. Whetten and K.S. Cameron., (2004). Prentice Hall., Developing Management Skill, 6th edition.